



# POINT DE VUE

Promouvoir le leadership du milieu d'affaires québécois

## ÉCONOMIE

Les perspectives  
**économiques mondiales**

[ page 7 ]

## RELÈVE

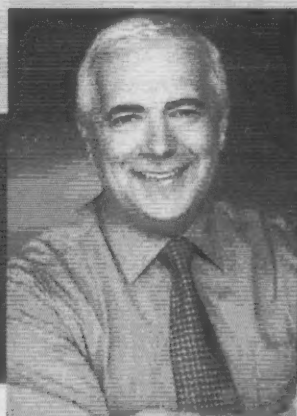
Plastrec, un exemple probant de  
**relève bien planifiée**

[ page 10 ]

## INVESTISSEMENT RESPONSABLE

Une approche de collaboration  
**avec les entreprises**

[ page 15 ]



## PORTRAIT D'ENTREPRENEUR

ALAIN LEMAIRE

**Quand le respect mène  
au succès**

[ page 4 ]

La Caisse gère des sommes de ses clients, les dé-  
 en recherchant le rendement optimal du capital d-  
 de leur politique de placement, tout en contribua-  
 développement économique du Québec.

**La Caisse fait fructifier le capital de trois ans de**

- **15 caisses de retraite,**  
qui comptent en partie sur les rendements de la Caisse pour payer des rentes aux membres cotisants;
- **6 régimes d'assurance,**  
dont les rendements de la Caisse permettent en partie de payer des indemnités aux cotisants;
- **2 autres organismes,**  
soit le Fonds des générations et le Fonds d'indemnité des clients des agents de voyages de l'Office national de la consommation du consommateur.

**7 principaux déposants = 95,5% de l'actif**

- Régime de retraite des employés du gouvernement et des organismes publics (RRGEP)
- Fonds d'amortissement des régimes de retraite (FAR)
- Fonds du Régime de rentes du Québec (RRQ)
- Régime supplémentaire de rentes des employés de la construction de la construction du Québec administré par le Régime de la construction du Québec (RCQ)
- Fonds de la santé et de la sécurité du travail (FST) et Régime de la santé et de la sécurité du travail (RSST)
- Régime de retraite du personnel d'assurance automobile (RRAA)
- Fonds d'assurance automobile et Régime de l'assurance automobile du Québec (RAAQ)

Les rendements des céréales principales ont varié entre 13,2% et 14,3%

Crédit: la photographie en page couverture et celle de la Garde dans cette publication proviennent de Bernard H.

Depuis plusieurs mois, l'environnement économique fait la manchette de façon régulière et demeure teinté par un climat de volatilité et d'incertitude. Tandis que nos voisins du Sud peinent à retrouver une reprise solide, la crise de la dette souveraine en Europe provoque des turbulences plus ou moins vives presque tous les jours.

Plus que jamais à l'heure actuelle, il apparaît évident que deux sphères économiques se dessinent à l'échelle mondiale. D'un côté, les pays développés affichent de faibles taux de croissance et sont aux prises avec des enjeux de démographie et de productivité. De l'autre, on retrouve les économies en émergence qui se démarquent par leur dynamisme. De nouveaux géants manufacturiers y émergent, des centres urbains toujours plus gros et plus peuplés y font leur apparition et plus de un milliard de nouveaux consommateurs s'ajouteront à la classe moyenne de ces régions au cours des dix prochaines années.

Le contexte actuel, malgré sa volatilité, recèle toutefois de belles occasions d'investissement pour les entreprises d'ici et pour les investisseurs de long terme. La Caisse, d'ailleurs, est mieux positionnée que jamais pour naviguer dans ces eaux troubles. En effet, nous avons consacré les deux dernières années à consolider nos fondations, ce qui nous permet d'être encore plus flexibles et agiles. Notre défi, dans ces circonstances, consiste donc à contribuer au positionnement du Québec et de ses entreprises dans l'environnement mondial. Pour y arriver, nous déployons une stratégie reposant sur trois piliers, comme l'a expliqué notre président Michael Sabia, lors d'une conférence à la Chambre de commerce et d'industrie de Québec (voir page 19).

L'un de ces piliers vise à mieux servir les intérêts du Québec. Cet engagement de la Caisse se concrétise de trois façons, soit en investissant dans les entreprises québécoises prometteuses, en servant de pont entre le Québec et le monde, et en favorisant la relève entrepreneuriale. Notre portefeuille compte déjà plus de 36 milliards de dollars d'investissements au Québec. Et plus que jamais, nous voulons continuer d'investir dans les projets porteurs des entreprises d'ici. Celles qui se démarquent dans leur secteur d'activités et que nous pourrions appuyer dans leur croissance locale, nationale et internationale. Parallèlement, nous voulons aussi servir de pont vers l'international. Car lorsqu'une entreprise québécoise investit à l'étranger, elle se renforce. Ce faisant, c'est l'économie du Québec qui s'enrichit.

Enfin, nous souhaitons renforcer la culture d'entrepreneurship au Québec. C'est d'ailleurs pourquoi nous sommes fiers de participer activement à de nouvelles initiatives québécoises annoncées plus tôt en novembre, dont Export Québec. L'apport principal de la Caisse à ces projets porteurs sera de mettre à profit son expertise en matière d'internationalisation et son réseau de partenaires mondiaux afin d'aider les entreprises du Québec à croître à l'étranger.

En somme, malgré un contexte économique volatil et incertain, la Caisse est plus que jamais au service des entreprises d'ici. Et c'est de cette façon qu'elle pourra contribuer activement au développement à long terme du Québec.




**NORMAND PROVOST**

Premier vice-président, Placements privés  
et chef des Opérations

**« Nous souhaitons  
renforcer la culture  
d'entrepreneurship  
au Québec. »**



# Alain Lemaire, quand le respect mène au succès

Créée en 1964 par la famille Lemaire, Cascades a réussi à se tailler une place de choix dans les domaines de la fabrication, de la transformation et de la commercialisation de produits d'emballage et de papiers tissu. La société se distingue par son approche écologique, qui fait sa marque depuis ses débuts. Elle se classe d'ailleurs aujourd'hui parmi les cinq plus importants acteurs dans le développement et la production de produits recyclés. Sa philosophie de gestion, axée sur le respect des gens, la délégation des responsabilités et le travail d'équipe, a également fait école. Nous avons rencontré Alain Lemaire, président et chef de la direction de Cascades, cadet des trois frères à l'origine du succès de ce fleuron de l'économie québécoise.

*Votre famille a eu une entreprise de recyclage avant de se lancer dans la fabrication de produits à base de fibre recyclée. D'où vient cet intérêt pour le développement durable ?*

Mon père a perdu son emploi dans les années 1950 et comme il n'arrivait pas à se replacer, il a commencé à trier les déchets pour y récupérer le papier, le verre et le métal. Il y avait un certain marché pour cela à l'époque. En 1957, il a fondé une entreprise de récupération de rebuts ménagers et industriels, la Drummond Pulp & Fibre. Chez nous, le recyclage a toujours été une valeur familiale. Mon père disait : « Rien ne se perd, rien ne se crée, mais tout se transforme. » C'est un dicton qui nous a menés loin.

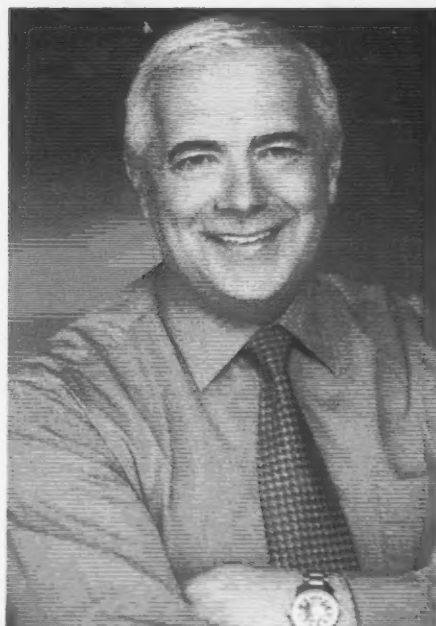
*Cascades est née quelques années après. Comment l'entreprise a-t-elle été créée ?*

En 1964, mon père a su qu'une usine de papier était sur le point de fermer à Kingsey Falls. Il a réussi à obtenir l'appui de la Caisse populaire en hypothéquant tout le patrimoine qu'il avait accumulé grâce à son entreprise. C'est de cette façon que ma famille a racheté l'usine. Mon frère Bernard en a relancé l'exploitation avec les travailleurs quelques mois plus tard. Puis, mes frères et moi nous sommes installés à Kingsey Falls, qui est devenue notre ville d'adoption. Cette première usine Cascades a commencé à faire des profits au cours de sa troisième année de production.

*Avez-vous toujours su que vous alliez travailler dans l'entreprise familiale, et est-ce que cela a posé des défis particuliers ?*

Je ne me suis jamais vraiment posé la question. Mes frères et moi avons participé dès notre plus jeune âge au projet familial. Mon père nous a donné le goût de relever des défis, et c'est avec lui que mes frères et moi avons appris à travailler ensemble. Comme j'étais très interpellé par la récupération du papier, je suis allé faire mon cours à l'Institut des pâtes et papiers de Trois-Rivières. J'ai ensuite rejoint mes frères à l'usine de Kingsey Falls en 1967. J'ai commencé du côté technique, au laboratoire, où nous faisons des recherches pour produire du papier de meilleure qualité.

Bien sûr, être le cadet des frères aurait pu représenter un défi. Bernard et Laurent n'avaient que trois ans de différence, tandis que moi, j'avais huit ans de moins que le plus jeune des deux. J'aurais pu être mis à l'écart. Mais ce n'est pas ce qui s'est produit. Il faut dire que nous avons des talents complémentaires. Chacun de nous a donc pu s'épanouir dans l'entreprise en exploitant ses forces et son plein potentiel.



ALAIN LEMAIRE

Président et chef de la direction de Cascades

## Quelques mots sur Cascades

Fondée en 1964, Cascades œuvre dans les domaines de la fabrication, de la transformation et de la commercialisation de produits d'emballage et de papiers tissu composés principalement de fibres recyclées. Cascades emploie près de 11 000 femmes et hommes travaillant dans plus d'une centaine d'unités d'exploitation situées en Amérique du Nord et en Europe. Sa philosophie de gestion, son expérience de plus de 45 ans dans le recyclage, ses efforts soutenus en recherche et en développement sont autant de forces qui lui permettent de créer des produits novateurs pour ses clients.

[www.cascades.com](http://www.cascades.com)



*« Mon père disait :*

***"Rien ne se perd, rien ne se crée, mais tout se transforme."***

*C'est un dicton qui nous a menés loin. »*

**Comment Cascades a-t-elle réussi à se tailler une place de choix dans son industrie ?**

Il est clair que cela n'a pas été facile à nos débuts. Nous étions des marginaux parmi les papetières du Québec. Le papier fait à partir de fibre recyclée était considéré comme de piètre qualité. Toutefois, comme nous avons pris rapidement de l'expansion, entre autres en relançant avec succès des usines moribondes, nous nous sommes bâti une crédibilité. Nos concurrents ont commencé à nous prendre au sérieux et à s'intéresser à nos façons de faire, puisqu'on arrivait à rentabiliser des installations que d'autres étaient sur le point de fermer. Nous avons été reconnus comme des gestionnaires différents.

**Quels sont, justement, les éléments distinctifs de Cascades ?**

Je crois que nous pourrions regrouper ces éléments sous un grand thème qui teinte toutes nos façons de faire : le respect. Cela se décline au chapitre de l'environnement, un domaine dans lequel nous étions une référence bien avant que cela devienne « tendance ». Sans doute en raison de notre histoire familiale, la récupération et le recyclage sont intégrés à nos opérations depuis nos débuts, et nous avons constamment amélioré nos pratiques à cet égard. Aujourd'hui, non seulement 75 % de nos produits sont fabriqués à partir de matière recyclée, mais nous revalorisons aussi 84 % de nos déchets.

Nous avons aussi un grand respect de nos employés. Nous faisons appel à leur engagement et à leur responsabilisation. Nous favorisons, en quelque sorte, l'auto-gestion. En contrepartie, nous leur redistribuons 10 % des profits. Les gens savent donc que plus ils s'investissent dans le succès de Cascades, plus ils récolteront en retour. C'est notre façon de les remercier pour leurs efforts.

***Vous avez toujours été très passionné par votre travail. Avez-vous un passe-temps qui vous permet de décrocher ?***

Il y a quelques années, ma femme m'a demandé de construire un garage pour la maison, et j'ai décidé de le faire à l'ancienne. J'ai alors développé une véritable passion pour les antiquités. Je collectionne surtout les objets de métal. C'est un exutoire qui reste dans le thème de la récupération.

***La famille est au cœur de votre vie. Est-ce par elle que passera la relève de Cascades ?***

La pérennité de Cascades est cruciale pour nous. Nous avons fondé cette entreprise pour que son nom et ses activités nous survivent. Nous voulons que Cascades puisse continuer de fournir des emplois de qualité aux générations à venir. Notre priorité n'est pas que Cascades soit toujours gérée par la famille Lemaire. C'est qu'elle demeure une entreprise florissante. Pour ce faire, nous avons misé sur la décentralisation. Nos trois groupes sont gérés par des gens qui ont à cœur le succès de Cascades à long terme. Des « cascadeurs » qui ont le sang vert ! Récemment, nous avons créé un poste de chef de l'exploitation et nous y avons nommé l'un de nos gestionnaires de talent, qui sera un jour appelé à nous remplacer à la direction. Nous avons toujours su bien nous entourer et partager le pouvoir. Nous croyons que c'est la meilleure façon d'assurer l'avenir de Cascades.

Visionnez la suite de notre entretien avec Alain Lemaire  
en capsule vidéo au : [www.lacaisse.com/fr/nouvelles-medias/galerie-video](http://www.lacaisse.com/fr/nouvelles-medias/galerie-video)



## Un partenariat fructueux depuis 1998

La Caisse et Cascades entretiennent un partenariat fructueux depuis 1998. Il a mené à la conclusion de plusieurs financements, à des acquisitions de titres boursiers et à des investissements sous forme de placements privés. À la fin juin 2011, la Caisse a d'ailleurs annoncé qu'elle investira un montant de 74M\$ US pour soutenir un nouveau projet de Cascades, soit la construction d'une usine de cartons-caisses à la fine pointe de la technologie à Niagara Falls, dans l'État de New York. « Nous sommes ravis de pouvoir compter sur un partenaire aussi solide et fiable que la Caisse depuis près de 15 ans, indique Alain Lemaire. Ce projet est le plus important jamais réalisé avec l'institution, et elle a joué un rôle déterminant dans son financement. Cette nouvelle marque de confiance, qui se traduit par un investissement majeur, nous permettra de poursuivre notre expansion à l'extérieur du Canada et de renforcer notre présence sur le marché nord-américain. »

## Nos récents investissements

### » Appui au **Cirque du Soleil**

La Caisse participe au financement des deux dernières productions du Cirque du Soleil, soit *Zarkana*, présentée actuellement au Radio City Music Hall de New York et qui se rendra aussi à Madrid et Moscou, et *Iris*, un spectacle permanent qui a pris l'affiche au Kodak Theatre de Los Angeles. La Caisse investit ainsi 25 M\$ dans le cadre d'une transaction totalisant 104 M\$, laquelle réunit également le Cirque du Soleil et Constellation Growth Capital, une filiale de JP Morgan spécialisée dans le secteur des médias et technologies. Partenaire du Cirque du Soleil depuis 2001, la Caisse renforce donc son appui à cette entreprise québécoise qui s'est imposée comme un acteur majeur de l'industrie du divertissement artistique à l'échelle internationale, au moment où elle entreprend une nouvelle phase d'expansion.

[www.cirquedusoleil.com](http://www.cirquedusoleil.com)

### » Quelque 200 M\$ dans l'**Industrielle Alliance**

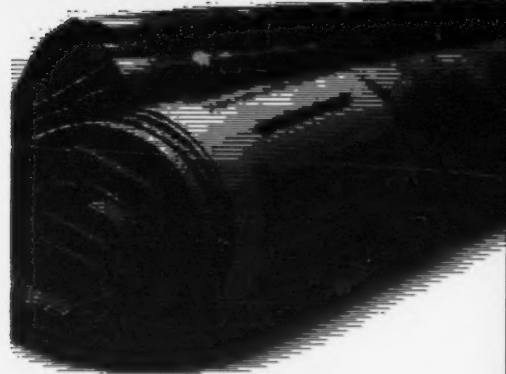
En septembre, la Caisse a acquis un important bloc d'actions ordinaires de l'Industrielle Alliance, Assurance et services financiers, ce qui représente un investissement additionnel de près de 200 M\$ dans cette entreprise. Partenaire de longue date de la Caisse, l'Industrielle Alliance bénéficie d'une position de chef de file dans le secteur de l'assurance de personnes au pays et possède une feuille de route impressionnante. Il s'agit donc d'un investissement qui s'inscrit parfaitement dans la stratégie de la Caisse visant à investir dans les entreprises québécoises de qualité pour les appuyer dans leurs projets et leur croissance à long terme.

[www.industrielleallianceauto.com](http://www.industrielleallianceauto.com)

### FLASH QUÉBEC

#### SAVIEZ-VOUS QUE...

La Caisse réalise quotidiennement des transactions variant entre 3 et 4 G\$, ce qui en fait un des principaux catalyseurs de l'activité financière au Québec.



### » Participation importante au financement obligataire du nouveau **CHUM**

La Caisse a souscrit un montant de 408 M\$ dans le cadre de l'émission obligataire de 1,4 G\$ de la Société en commandite Santé Montréal Collectif, le consortium qui construira et gèrera le nouveau Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM). Cette somme servira à financer une partie des coûts de la première phase de construction de l'hôpital, dont la mise en service est prévue pour avril 2016 et qui représentera 85 % des services cliniques du nouveau CHUM.

Pour la Caisse, cet investissement représente une excellente façon de contribuer à un projet structurant pour la région de Montréal. La décision a été motivée par l'importance du nouveau CHUM pour le gouvernement du Québec, les garanties financières apportées par les membres du consortium de constructeurs, de même que par la grande expertise de ceux-ci dans la construction d'établissements du secteur de la santé.



## Les perspectives économiques mondiales

vues par l'économiste en chef de la Caisse

*Entré au service de la Caisse le 9 mai 2011 à titre d'économiste en chef, Paul Fenton a pour mandat d'établir le scénario économique de la Caisse, c'est-à-dire sa vision des grandes tendances macroéconomiques sur un horizon de trois ans. Il nous parle des perspectives économiques mondiales pour 2012 et 2013.*

**Quels sont les principaux éléments qui retiennent votre attention à l'heure actuelle?**

Actuellement, nous surveillons de près la situation en Europe, car c'est là que les risques pour l'économie mondiale nous apparaissent les plus élevés. Depuis deux ans, la zone euro traverse une crise de confiance dite de la dette souveraine en raison des problèmes d'endettement de certains États membres, dont la Grèce, l'Irlande, le Portugal, l'Espagne et l'Italie.

Cette crise est devenue systémique. En effet, un cercle vicieux s'est installé, et les marchés financiers doutent de plus en plus de la capacité de ces pays à rembourser leur dette. C'est pourquoi ils exigent d'eux une prime de risque élevée sur leurs taux obligataires, ce qui diminue la valeur des obligations de ces pays. Les conséquences pour le système bancaire européen sont importantes: puisque les banques possèdent une portion considérable de dettes souveraines dans leur portefeuille, celles-ci voient leur risque et leurs coûts de financement augmenter. Elles n'ont alors d'autres choix que de hausser les taux d'intérêt sur leurs prêts, ce qui se répercute sur l'économie en raison d'un ralentissement des investissements, de la consommation et des revenus du gouvernement.

La crise en Europe est très sérieuse et menace la survie même de l'euro. La monnaie commune semble en effet parvenue à la croisée des chemins: ou ça passe, ou ça casse, pourrait-on dire! Nous estimons cependant plus probable que l'euro survivra à la crise, car nous croyons que la Banque centrale européenne (BCE) saura mettre en place les mesures nécessaires pour rétablir la situation.

À long terme, les conditions essentielles pour garantir le bon fonctionnement de la zone euro et sa viabilité impliquent une plus grande intégration des pays membres sur les plans économique et fiscal. C'est la stratégie mise de l'avant par l'Allemagne et la France qui, à notre avis, sauront convaincre les pays lourdement endettés de s'engager à renforcer la discipline budgétaire et à orienter leur politique fiscale pour qu'elle soit plus saine et plus soutenable. Il s'agit également d'un pré-requis implicite pour que la BCE joue un plus grand rôle dans la résolution de la crise.



Paul Fenton et Yanick Desnoyers

Nous craignons toutefois que ce processus prenne du temps, surtout s'il passe par une modification des traités de l'Union européenne. La chancelière allemande et le président français affirment qu'ils feront tout en leur pouvoir pour que ces changements se fassent rapidement, mais il existe un risque que le processus soit long et laborieux, surtout si des référendums sont exigés par les parlements nationaux.

Quoi qu'il arrive et même si les gouvernements réussissent à trouver une solution crédible à la crise de la dette prochainement, nous nous attendons à ce que l'Europe connaisse une récession en 2012. À notre avis, trois scénarios pourraient se dessiner: une récession modérée, une récession importante ou une récession sévère. Les deux premiers nous semblent les plus probables.

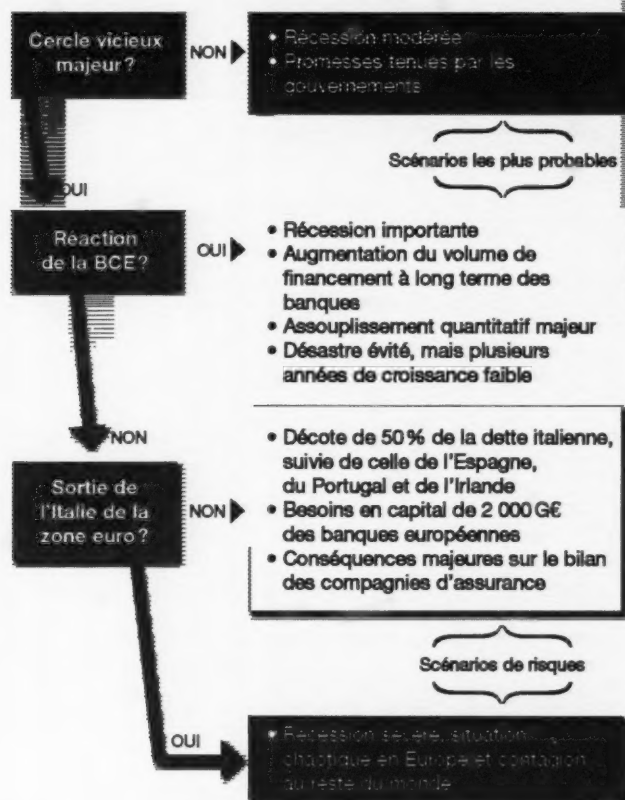
### Deux spécialistes qui approfondissent l'expertise économique de la Caisse

Paul Fenton, économiste en chef  
Yanick Desnoyers, économiste en chef adjoint

En plus de sa grande expérience et de sa rigueur, Paul Fenton apporte une vision globale des enjeux macroéconomiques et financiers à la Caisse. Cet ancien chef du service de l'analyse économique canadienne de la Banque du Canada, qui a occupé plusieurs postes au sein de l'institution pendant plus de 30 ans, a également travaillé au Fonds monétaire international. Il est appuyé dans ses fonctions par Yanick Desnoyers, qui possède également une impressionnante feuille de route. Auparavant économiste en chef adjoint de Banque Nationale Groupe financier, M. Desnoyers a travaillé pendant plusieurs années à la Banque du Canada, au sein du service des relations internationales. Ensemble, ces deux experts contribuent à approfondir les connaissances et les capacités d'analyse de l'équipe d'économistes de la Caisse.



## Scénarios possibles en Europe



Dans le **premier scénario**, cela voudrait dire qu'une entente aura été rapidement conclue entre les gouvernements de la zone euro, qui auront tenu leur promesse quant au renforcement de la discipline budgétaire. Nous croyons que la BCE réagirait alors de la bonne façon, c'est-à-dire en ajustant sa stratégie afin de réduire son taux directeur et d'augmenter le financement des banques, en plus d'acheter des obligations sur le marché secondaire.

Le **second scénario**, s'il s'avère, signifiera que les gouvernements n'auront pu s'entendre sur une plus grande intégration de leur politique fiscale. Une récession importante pourrait se manifester, ce qui nécessiterait une intervention plus musclée de la BCE. Celle-ci devra alors augmenter le volume du financement à long terme des banques. Des baisses de son taux directeur pourraient aussi ne pas suffire. S'il y a récession et que le taux d'inflation diminue à un niveau préoccupant, la BCE pourrait être forcée, pour des raisons de politique monétaire, de mettre en place un programme d'assouplissement quantitatif majeur afin d'éviter la déflation. Une telle action aurait pour effet d'abaisser les taux d'intérêt obligataires des pays en difficulté, ce qui diminuerait leurs coûts de financement et contribuerait à rendre leur situation plus soutenable. Toutefois, même si après tous ces efforts le désastre est évité, la croissance économique en Europe restera faible pour de nombreuses années.

Le **troisième scénario**, le moins probable selon nous, concerne le spectre d'une récession sévère. Dans ce contexte, la situation chaotique qui sévirait sur l'ensemble du continent européen se propagerait au reste du monde, et cela pourrait vouloir dire une sortie de l'Italie de la zone euro. Cette éventualité nous semble toutefois si pessimiste que nous ne pouvons croire qu'Allemands et Français la laisseraient survenir.

### À quoi vous attendez-vous du côté des États-Unis?

Aux États-Unis, la situation s'annonce plus positive que ce à quoi nous nous attendions voilà quelques mois. Le risque de récession pour 2012 semble écarté, et nous entrevoyons plutôt une croissance faible. Cette faible croissance anticipée sera attribuable à une demande intérieure modeste, résultat des efforts des ménages comme des gouvernements pour diminuer leur endettement. En effet, la dette publique atteint un sommet préoccupant, si bien que le gouvernement n'aura d'autre choix que d'entreprendre un programme d'austérité budgétaire. Cela se fera sans doute après les élections présidentielles de novembre 2012. Peu importe qui sera élu, son administration n'aura d'autre choix que de procéder à un resserrement de la politique fiscale, ce qui se concrétisera en 2013. Nous croyons que ce resserrement sera appliqué de façon graduelle, sur une période de plusieurs années. Si nous misons davantage sur un scénario de croissance modeste pendant une longue période, nous ne pouvons exclure totalement une détérioration plus prononcée de l'activité économique américaine advenant le cas où un scénario pessimiste pour la zone euro se concrétiserait et menait à une récession sévère.

### Est-ce que les pays émergents continueront de se démarquer par leur croissance?

Les pays émergents réussiront à bien tirer leur épingle du jeu parce qu'ils sont de moins en moins dépendants des exportations vers les pays développés. En effet, plusieurs de ces pays ont la capacité financière d'adopter des politiques économiques expansionnistes, entre autres la Chine. En outre, les échanges commerciaux entre les marchés en émergence ne cessent de croître. Ce faisant, ces économies pourront enregistrer des taux de croissance tout à fait acceptables même en subissant les conséquences d'une récession en Europe et d'une croissance faible aux États-Unis. Dans un tel contexte, elles ne pourront empêcher un ralentissement de la croissance mondiale, mais elles pourront au moins en amoindrir le choc.

### Comment se dessine l'avenir au Québec et plus globalement au Canada?

Les prix des matières premières devraient se maintenir même s'il y a une récession en Europe, en raison de la croissance soutenue des pays émergents, qui en sont désormais les principaux demandeurs, et des possibilités limitées au chapitre de l'offre. Ces perspectives encourageantes sont de bon augure pour les économies québécoise et canadienne, qui sont d'importants exportateurs nets dans ce domaine. De plus, grâce à leurs politiques économiques et financières prudentes des dernières années, le Québec et le Canada sont en bonne position pour faire face à la période de turbulence que nous traverserons. Nous nous attendons donc à une décélération de la croissance en 2012, mais à un regain de vigueur à compter de 2013.



» À l'automne 2011, la Caisse a annoncé la nomination de plusieurs membres de ses équipes d'investissement à titre de représentants régionaux.

Ils agissent comme porte d'entrée de la Caisse dans toutes les régions du Québec, et à ce titre, seront amenés à mettre l'expertise de la Caisse au profit des régions.

Pour communiquer avec eux: [lacaisseauquebec@lacaisse.com](mailto:lacaisseauquebec@lacaisse.com)

**La Caisse, partenaire du développement économique du Québec.**

**Centre-du-Québec  
et Mauricie**

*Richard Babineau  
Directeur, Investissements*



**Lanaudière et Laurentides**

*Claude Lafond  
Directeur principal, Investissements*



**Montréal et Outaouais**

*Stéphane Léveillé  
Directeur, Investissements*



**Chaudière-Appalaches  
et Bas-Saint-Laurent**

*François Libotte  
Directeur principal, Investissements*



**Saguenay et Côte-Nord**

*Martin Libotte  
Directeur, investissements, Moyenne entreprise*



**Abitibi et Laval**

*David Petrie  
Directeur, Investissements*



**Montréal et Estrie**

*Michel Paquette  
Directeur principal, Investissements*



# Plastrec, un exemple probant de relève bien planifiée

Le transfert de la propriété d'une entreprise est un processus qui exige d'être soigneusement planifié. Or, c'est justement ce qu'a fait Jean Roy, fondateur de Plastrec, une société de Joliette spécialisée dans la transformation de polyéthylène téréphtalate (PET) qui figure parmi les cinq plus importants acteurs dans son domaine en Amérique du Nord. Aujourd'hui dirigée par Louis Robitaille, cette entreprise est un exemple probant de plan de relève réussi. En effet, non seulement la transition s'y est-elle déroulée harmonieusement, mais l'entreprise a le vent dans les voiles grâce à l'implantation récente d'une innovation technologique qui lui permet de devenir un pionnier de la transformation du plastique de récupération au Canada.



Vice-président et directeur général de Plastrec

## Une démarche qui n'a fait place à **aucune** improvisation

Jean Roy a fondé Plastrec en 1992. Pendant quelques années, toute la production y est réalisée de façon manuelle. En 1998, M. Roy engage Louis Robitaille et lui donne comme mandat d'automatiser l'usine. L'opération, qui permet d'augmenter la capacité de production tout en gardant le même nombre d'employés, s'avère un succès. Cette étape réussie, M. Roy entreprend ensuite de planifier le transfert de la direction de son entreprise.

«Le processus s'est effectué de façon graduelle, explique M. Robitaille, aujourd'hui vice-président et directeur général de Plastrec. M. Roy m'a donné un rôle de plus en plus actif au chapitre de l'exploitation, jusqu'à ce que j'en assume l'entière responsabilité. Après ces quelques années qui ont contribué à me former, nous avons commencé à étudier la question de l'actionnariat. Nous avons alors analysé diverses options, et c'est là que nous avons entrepris des discussions avec la Caisse, avec qui nous avons finalement conclu une entente. Cette entente a permis à M. Roy de matérialiser une partie du fruit des efforts qu'il avait investis dans Plastrec, tout en assurant la croissance future de son entreprise.»

Grâce à la transaction réalisée en 2005, M. Robitaille devient actionnaire de Plastrec, ainsi que la Caisse. M. Roy, après avoir vendu une partie de sa participation dans l'entreprise, demeure actionnaire majoritaire. Un conseil d'administration, dont les membres amènent une expertise complémentaire à l'équipe de direction, est également mis en place. M. Roy en assume la présidence et délègue ainsi toute la direction administrative et opérationnelle, conservant les responsabilités à l'égard de la gestion et planification stratégiques.



**«La Caisse nous aide dans notre expansion et nous amène une autre vision. Il s'agit donc d'un partenariat très porteur.»**

«Nous avons des rôles très clairs, et la transition s'est effectuée de façon harmonieuse, confirme M. Robitaille. La communication a toujours été excellente entre nous. Cela a facilité le processus de transfert des responsabilités, et ça nous permet aujourd'hui de collaborer efficacement au sein de l'entreprise. Même lorsque nous ne sommes pas d'accord, nous nous entendons toujours sur une décision qui vise à optimiser le rendement et la croissance de l'entreprise. Et une fois que nous avons choisi l'orientation à suivre, nous y adhérons tous les deux et nous travaillons pour aller dans cette direction. Comme troisième actionnaire, la Caisse nous aide dans notre expansion et nous amène une autre vision. Il s'agit donc d'un partenariat très porteur.»

**Après le transfert de propriété, un projet de croissance qui ouvre de nombreuses possibilités**

Depuis sa création, Plastrec transforme des contenants de plastique numéro 1 (PET) en flocons réutilisables dans la fabrication de tapis, de vêtements, de feuilles de plastique, de courroies et de bouteilles. Ses matières premières proviennent principalement des programmes de collecte sélective du Québec, de l'Ontario et des États-Unis. Jusqu'à récemment, Plastrec exportait 98 % de sa production aux États-Unis, car pour être utilisé, le flocon qu'elle produit doit subir une phase supplémentaire de décontamination en vue de devenir une résine. Or, les entreprises québécoises du marché qu'elle vise ne sont pas équipées pour effectuer cette transformation.

Plastrec a donc acquis deux technologies de pointe européennes pour décontaminer les flocons et les transformer ensuite en une résine pouvant être utilisée dans l'industrie de l'alimentation. «C'est un projet qui était déjà sur notre table de travail en 2005, indique M. Robitaille. Nous avons toutefois pris le temps de bien le planifier et de faire les recherches nécessaires pour trouver les solutions technologiques les plus appropriées. Nous sommes en mesure de produire 40 millions de livres (18 000 tonnes métriques) de résine PET recyclée par an, à partir de contenants PET provenant des bacs de recyclage. Grâce à une lettre de non-objection de Santé Canada et de la Food and Drug Administration des États-Unis, cette résine est ensuite vendue à des entreprises du secteur alimentaire, qui peuvent, à leur tour, en faire de nouveaux contenants de nourriture. Il s'agit donc d'un processus qui permet de fermer la boucle en matière de récupération.»

Véritable tournant pour Plastrec, la concrétisation de ce projet permet à l'entreprise d'être un pionnier au Québec. Ainsi, entre 70 % et 80 % de sa production pourra être utilisée dans l'industrie alimentaire, le tout à partir de plastiques issus de la collecte sélective. «Nous sommes convaincus que l'intégration de ces nouveaux procédés nous ouvrira un vaste marché, conclut M. Robitaille. Cela nous permettra notamment de percer le marché de l'alimentation au Canada, particulièrement ceux de l'Ontario et du Québec. Ce faisant, il s'agit d'un investissement qui contribuera à soutenir notre croissance et à assurer une meilleure stabilité à long terme de nos revenus.»

**Les conditions de succès d'un processus de relève**

Plusieurs conditions expliquent le succès d'un plan de relève. Dans le cas de Plastrec, par exemple, la planification, la formation, le partage de la vision, et une saine et constante communication sont au nombre des clés de la réussite. En fait, il faut que le tout soit structuré, car plusieurs étapes sont en cause. En effet, le propriétaire doit d'abord examiner les différents scénarios possibles, déterminer clairement les objectifs qu'il poursuit, tant pour son entreprise que pour lui-même, et décider à quel moment il souhaite se retirer. Le cas échéant, il lui faut aussi identifier qui sera le plus apte à le remplacer et quel rôle il entend jouer pour apporter son appui à la relève. Ensuite, il peut accomplir des gestes en vue de concrétiser son plan.

La Caisse, dans un tel cas, peut être un partenaire de choix. À l'aide d'un appui structuré et d'un mode de financement souple et adapté, elle intervient quelques années avant le départ du propriétaire. Elle lui permet alors d'encadrer immédiatement une partie de la valeur de son entreprise, et favorise la transmission graduelle de la direction et de la propriété en faveur d'une équipe qui en assurera la continuité et la croissance à long terme.





## Nos récents partenariats

### » La Caisse décerne deux bourses de 10 000\$ à des étudiants de l'École d'Entrepreneurship de Beauce

Le 28 octobre dernier, Caroline St-Jacques, directrice générale, Affaires publiques et relations avec la communauté, a remis deux bourses de 10 000 \$ au nom de la Caisse de dépôt et placement du Québec à des étudiants de l'École d'Entrepreneurship de Beauce (EEB).

La bourse « Région éloignée de la Beauce » a été remise à Lilianne Savard du groupe POG inc., une entreprise de Chicoutimi spécialisée dans l'industrie de la construction et de la maintenance industrielle. La bourse « Création d'entreprise », qui vise à reconnaître le fondateur d'une entreprise créée il y a un minimum de cinq ans, a été remise à Patrick Sirois de Ido Triode, une firme-conseil en innovation établie à Québec.

Nathaly Riverin, directrice générale de l'EEB, a félicité les récipiendaires et remercié la Caisse de son soutien. « Notre souhait est de contribuer au développement de l'entrepreneuriat dans toutes les régions du Québec. Ces bourses font une réelle différence auprès de nos entrepreneurs en leur facilitant l'accès à l'EEB. Nous sommes fiers de créer cette nouvelle institution de formation pour le Québec avec la Caisse comme partenaire. »

Rappelons que l'EEB est la seule école au Québec qui se consacre à la formation des entrepreneurs de tous secteurs, grâce à l'expertise de chefs d'entreprise de haut niveau.



Lilianne Savard, Groupe POG; Alain Lemaire, Cascades

### » Nouveau programme d'agrément professionnel en placements durables

Un nouveau programme d'agrément professionnel en placements durables conçu pour répondre aux besoins des professionnels de la finance, des investissements ou d'autres secteurs fonctionnels des affaires est maintenant offert à l'École de gestion John-Molson de l'Université Concordia. Mis sur pied par le Centre d'études David-O'Brien sur la durabilité des entreprises, ce programme propose une formation rigoureuse dans le domaine de la durabilité. Un conseil consultatif de gens d'affaires, formé de professionnels des secteurs de la durabilité et de la finance, en a d'ailleurs guidé l'élaboration. En effet, plusieurs organisations ont contribué à la création du programme, dont la Caisse de dépôt et placement du Québec, Addenda Capital, Cascades, le Mouvement Desjardins, le Groupe investissement responsable et Osisko.

Le programme prévoit de 70 à 80 heures de matériel didactique d'autoformation, d'encadrement pédagogique en ligne et d'évaluation conduisant à l'agrément professionnel en placements durables. Il aborde des sujets comme la durabilité, la gouvernance, la déontologie, la responsabilité sociale des entreprises et la viabilité de l'environnement.

[www.ifd-fsi.org/fr/sipc](http://www.ifd-fsi.org/fr/sipc)

### » Sondage sur l'activité internationale des entrepreneurs du Québec

La Fondation de l'entrepreneurship, en collaboration avec la Caisse, a dévoilé les résultats d'un sondage sur l'indice entrepreneurial et l'internationalisation des entreprises québécoises.

Intitulé « Scène internationale: les entrepreneurs du Québec sont-ils actifs? » et réalisé également avec la collaboration de Léger Marketing, ce rapport scrute les activités d'affaires des propriétaires d'entreprise du Québec sur l'échiquier mondial.

[www.entrepreneurship.qc.ca](http://www.entrepreneurship.qc.ca)



# La Caisse et le Mouvement Desjardins:

## coopérer pour créer l'avenir !

Desjardins

Caisse de dépôt et placement  
du Québec

Le Québec a de quoi être fier de ses institutions financières. En plus de se distinguer sur le plan national, certaines peuvent avec fierté se proclamer première source de financement des innovations aux quatre coins du Québec. La Caisse est très fière de constater qu'elle doit une part importante de sa présence en région au Mouvement Desjardins, avec qui elle s'est liée pour appuyer le développement et la croissance des PME québécoises. Bilan d'un partenariat fort populaire qui célèbre sa première année d'existence.

Faire croître leur entreprise et relever les défis des marchés mondiaux, c'est beaucoup ce à quoi aspirent les entreprises québécoises prometteuses. Notre économie repose en très large part sur ces entreprises qui innovent et créent de l'emploi. C'est pourquoi nous croyons qu'il est important de les appuyer. De Val d'Or à Sept-Îles, en passant par Salaberry-de-Valleyfield, Métabetchouan et Havre-Saint-Pierre, plusieurs projets ont vu le jour grâce à la volonté de nos entrepreneurs et à la contribution de la Caisse et de Desjardins.

Jusqu'à ce jour, le partenariat entre les deux organisations s'est concrétisé par une participation de plus de 110 millions de dollars à une cinquantaine d'entreprises dynamiques provenant d'un peu partout au Québec. Production de laques, peintures et vernis pour les fabricants de meubles, réparation de machineries et de produits sylvicoles, création de bijoux, complexe hôtelier, services ambulanciers, fabrication de système de chauffage, services informatiques en infrastructures de communication, construction d'infrastructures routières, déshydratation de boues de bassins, production cinématographique, conception de jeux de société, la variété des entreprises ayant bénéficié de l'offre de la Caisse et de Desjardins témoigne de sa souplesse et de son attrait.

Ce partenariat permet non seulement de mettre en commun des fonds, mais aussi de rassembler les ressources, les réseaux et les forces de chacun pour les mettre au profit des entreprises. Les millions de dollars mis en commun dans le cadre de cette entente sont offerts à toutes les entreprises prometteuses, par l'entremise du vaste réseau du Mouvement Desjardins qui couvre l'ensemble du Québec.

Desjardins

Caisse de dépôt et placement  
du Québec

Michael Sable et Monique F. Leroux lors de la conclusion de l'entente visant à investir 600 M\$ dans les PME du Québec

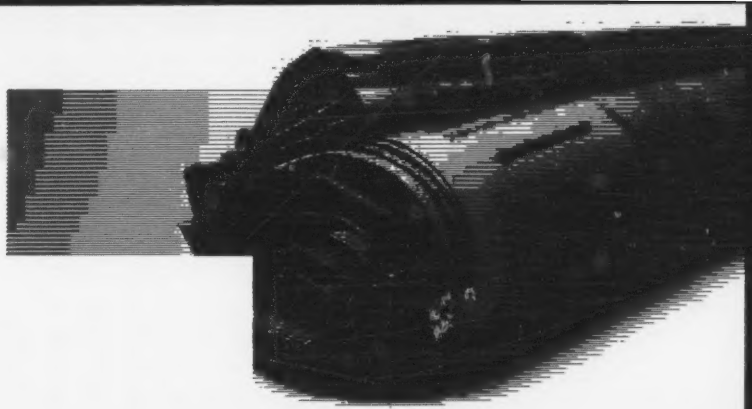
## À propos de l'entente entre le Mouvement Desjardins et la Caisse

En 2010, le Mouvement Desjardins et la Caisse ont conclu une entente de 600 millions de dollars visant à appuyer le développement et la croissance des PME du Québec. L'entente compte deux volets distincts: l'un vise les petites entreprises, l'autre, les moyennes entreprises.

Le premier volet, Capital croissance PME, est assorti d'un fonds de 200 millions de dollars. Il vise à satisfaire les besoins de financement des petites entreprises québécoises, principalement sous forme de prêts subordonnés de moins de trois millions de dollars. Desjardins Capital de risque, une filiale du Mouvement Desjardins, est le gestionnaire exclusif de ce fonds commandité à parts égales par la Caisse et la société Capital régional et coopératif Desjardins.

Le deuxième volet de l'entente prévoit un montant de 400 millions de dollars destiné au financement des moyennes entreprises performantes qui offrent de bonnes perspectives de croissance et de rentabilité.

## Nos récents investissements



### » Investissement de 7 M\$ dans CAD Industries Ferroviaires

Dans la foulée de sa stratégie visant à cibler les entreprises québécoises performantes offrant un potentiel de croissance intéressant, la Caisse a investi 7 M\$ dans CAD Industries Ferroviaires. Cette société de Lachine spécialisée dans la réparation de wagons et de locomotives a une expertise unique au Québec. En effet, avec la rationalisation de l'industrie il y a une vingtaine d'années, les principaux ateliers ferroviaires de la province ont fermé leurs portes ou ont transféré leurs activités dans l'Ouest canadien. Or, comme les grandes entreprises ferroviaires préfèrent aujourd'hui recourir à des sous-traitants pour composer avec une augmentation du volume de réparations majeures, CAD Industries Ferroviaires fait partie des entreprises en mesure de répondre à cette demande.

Grâce à cette transaction, la Caisse acquiert donc un actif de grande qualité dans un contexte de reprise des activités de l'industrie ferroviaire. Le marché du transport ferroviaire de marchandises et de passagers offre un bon potentiel à long terme, étant donné la demande croissante pour les produits importés et l'incapacité du réseau routier actuel d'assurer un transport efficace des personnes. CAD Industries Ferroviaires a d'ailleurs déjà des contrats qui lui permettront de croître et de créer des emplois au cours des prochaines années.

[www.cadrail.ca](http://www.cadrail.ca)

### » Groupe Mercator Transport bénéficie d'un apport de 1 M\$

La Caisse a conclu une entente visant l'injection de 1 M\$ dans Groupe Mercator Transport, une entreprise spécialisée dans le service de courtage en transport, la logistique internationale et la distribution. Cet investissement lui permettra d'enrichir le fonds de roulement de ses filiales africaines, afin qu'elles puissent soumissionner sur des contrats de plus grande envergure. Dans le cadre de cette transaction, la Caisse a été motivée par le potentiel de croissance à l'étranger de cette société québécoise déjà implantée dans une dizaine de pays.

[www.corpgmt.com](http://www.corpgmt.com)

### FLASH QUÉBEC

#### SAVIEZ-VOUS QUE...

*La Caisse est le premier partenaire des entreprises au Québec en ce qui a trait au financement à long terme; elle est aussi le partenaire financier de près de 500 entreprises québécoises.*

### » La Caisse investit 25 M\$ dans les Parcs éoliens de la Seigneurie de Beauré

La Caisse a participé à hauteur de 25 M\$ au financement des Parcs éoliens de la Seigneurie de Beauré. Piloté par un consortium formé de Boralex, ainsi que de Société en commandite Gaz Métro et Valener inc., ce projet comprend un financement de 725 M\$. Il prévoit la construction et l'exploitation d'une première phase de 272 MW d'énergie éolienne au nord du Saint-Laurent et constitue l'un des plus importants projets éoliens en développement au Québec.

*«Ce financement permet d'appuyer des partenaires que nous connaissons bien dans la réalisation d'un projet porteur, tout en dégageant un rendement conforme aux objectifs à long terme de nos clients.»*

Marc Cormier

Premier vice-président, Revenu fixe



## L'investissement responsable à la Caisse :

une approche de collaboration avec les entreprises

La Caisse s'est dotée d'une politique sur l'investissement responsable en 2004, devenant ainsi une pionnière parmi les investisseurs canadiens. En 2010, un bilan de l'application de cette politique a été réalisé, et une mise à jour en a été faite. Parmi les mesures qui y ont été intégrées figurent la création d'un comité d'investissement responsable et la possibilité d'exclure certains titres d'entreprise dans des circonstances exceptionnelles. L'approche privilégiée demeure toutefois la même et mise essentiellement sur la collaboration avec les entreprises en portefeuille.

« Nous nous positionnons comme un partenaire des entreprises quand vient le temps de discuter de certaines préoccupations ou de certains enjeux liés aux questions environnementales, sociale ou de gouvernance (ESG), explique Ginette Depelteau, vice-présidente principale, Politiques et conformité. En tant qu'investisseur public de long terme, la Caisse peut prendre le temps de changer les choses, et elle travaille en collaboration avec les entrepreneurs à cet égard. Au bout du compte, tout le monde en ressort gagnant puisque la démarche a une incidence favorable sur la valeur de l'entreprise. »


### Une démarche qui vise la gestion des risques extra-financiers

Les entrepreneurs d'aujourd'hui savent qu'ils doivent gérer les risques extra-financiers, comme ceux qui touchent la gouvernance, les questions sociales, les relations avec les syndicats et les employés. Il en va de la compétitivité de leur entreprise et, ultimement, du potentiel de croissance de celle-ci. Ils sont également conscients, à cet égard, qu'ils doivent tenir compte de l'opinion de leurs parties prenantes, dont les actionnaires. D'autant que le dialogue avec ces intervenants mène souvent à des solutions satisfaisantes et créatrices de valeur.

Voilà pourquoi la Caisse ne favorise pas une approche de filtrage négatif, mais plutôt un engagement actionnarial. Certes, elle a toujours exercé son droit de vote aux assemblées d'actionnaires, mais depuis 2006, elle publie également ses positions sur son site Internet. « Ce changement dans notre façon de faire a eu des répercussions considérables, explique Ginette Depelteau.

Les entreprises de notre portefeuille nous contactent maintenant bien avant leurs assemblées pour discuter de certains enjeux. Nos gestionnaires de portefeuille sont également en contacts réguliers avec elles. Il y a donc un dialogue constant et très constructif. »

« Nous privilégions une approche pragmatique, au cas par cas, plutôt que d'appliquer la même formule à toutes les entreprises, indique Mme Depelteau. Elles ne font pas toutes face aux mêmes enjeux, alors nous préférons collaborer étroitement pour bien cibler les aspects sur lesquels il faut travailler. »



*« En tant  
qu'investisseur  
public de long  
terme, la Caisse  
peut prendre le  
temps de changer  
les choses. »*

GINETTE DEPELTEAU, vice-présidente principale, Politiques et conformité

Depuis la mise à jour de la politique sur l'investissement responsable, certains titres peuvent aussi être exclus. Depuis la fin de 2010, c'est le cas des fabricants de mines antipersonnel et de bombes à sous-munitions. « Pour exclure une catégorie de titres, nous nous appuyons sur des normes objectives, comme la contravention au droit local ou au droit international, mentionne Ginette Depelteau. Mis à part ce cas de figure, le retrait d'un investissement demeure une mesure tout à fait exceptionnelle puisque nous privilégions toujours le dialogue et la collaboration. Lorsque nous décidons d'investir dans une entreprise, c'est que nous croyons en elle. Nous souhaitons donc qu'elle continue d'avoir de bons résultats et qu'elle puisse maximiser son potentiel en matière de rendement et de croissance. »

## Le Fonds Manufacturier Québécois, partenaire privilégié des entreprises manufacturières

L'industrie manufacturière joue un rôle primordial dans l'économie québécoise. En plus de créer des centaines de milliers d'emplois directs, elle est responsable de la majeure partie des exportations du Québec de par le monde, ainsi que des investissements en recherche et développement. Créé en 2006 et doté d'un capital initial de 100 millions de dollars pouvant être bonifié, le Fonds Manufacturier Québécois (FMQ), dont la Caisse est le principal investisseur, a justement pour mission d'investir dans les entreprises de ce secteur névralgique. Sa mission consiste à les épauler et à travailler avec leur équipe de propriétaires et dirigeants pour optimiser la croissance de leurs activités.



Marc Dufrane, Claude Courrette  
et Denis Roy, Fonds Manufacturier Québécois

### » Un appui de taille pour relever les défis de la mondialisation

Devant le phénomène irréversible de la mondialisation de l'économie, les entreprises manufacturières du Québec doivent s'adapter, et les défis ne manquent pas. Le FMQ collabore donc avec les dirigeants de ses sociétés partenaires pour leur permettre :

- d'atteindre la taille critique nécessaire pour être compétitif sur l'échiquier mondial;
- de combler l'écart de productivité qu'elles affichent avec certains de leurs concurrents internationaux;
- de se démarquer en misant sur l'innovation au chapitre des produits et des services;
- de bénéficier d'une structure de capital souple, afin de pouvoir s'ajuster aux besoins de croissance et de développement.

Par ses solutions innovatrices et ses interventions judicieuses, l'équipe du FMQ épaula les propriétaires et dirigeants de l'entreprise dans l'élaboration d'un plan de croissance. Elle les accompagne ensuite dans la mise en œuvre de ce plan.

Depuis sa mise en place, le FMQ a investi près de 80 millions de dollars pour soutenir la croissance et améliorer les performances financière et opérationnelle d'entreprises de ce secteur. Ses investissements sont réalisés sous forme de capital-actions, en prenant une position minoritaire. Au besoin, un financement en quasi-équité peut également compléter la transaction, afin de doter la société de la structure de capital nécessaire à son expansion. Les gestionnaires du FMQ, qui se démarquent par leur vaste expertise en gestion d'entreprises manufacturières, offrent un soutien pertinent aux entrepreneurs en matière de développement des marchés, de gestion des opérations et de gestion financière.

En somme, le FMQ est un investisseur qui travaille avec les propriétaires et gestionnaires des entreprises dans lesquelles il investit. Il s'agit donc d'un partenaire de choix pour obtenir un soutien à la fois financier et opérationnel, pour les projets d'acquisition, de consolidation de marché ou d'usines, de développement de réseaux de distribution, d'optimisation des processus de production, d'accroissement de la productivité ou de réduction des coûts de production.



Pour en savoir plus sur le Fonds Manufacturier Québécois :  
[www.fondsmanufacturier.com](http://www.fondsmanufacturier.com)



Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Montréal  
Board of Trade and Commerce of Montreal

## EXPORTONS LE QUÉBEC SUR DES MARCHÉS PROMETTEURS

La Chambre de Commerce et d'Industrie de Montréal agit comme un pont entre le Québec et le monde en commerce international. Le World Trade Centre Montréal agit comme un catalyseur de l'expansion des entreprises québécoises à l'étranger, notamment vers des marchés géographiques à fort potentiel, notamment les États-Unis, l'Amérique latine, l'Australie et la Chine.

Pour chacun de ces marchés, découvrez sur [www.ccm.ca](http://www.ccm.ca) ou [www.wtc.ca](http://www.wtc.ca) un cycle d'activités qui vous épaulera toutes les étapes de votre développement en affaires internationales.



WORLD TRADE CENTRE  
MONTREAL

Chambre de Commerce et d'Industrie de Montréal  
Board of Trade and Commerce of Montreal

22, rue Peel, 10<sup>o</sup> étage, Montréal, Québec H2Y 1K1

Le Canada, fier partenaire des entreprises  
Exportez le Canada



## La Caisse annonce de nouvelles stratégies d'affaires pour son secteur immobilier

Au printemps, une restructuration a eu lieu au sein du secteur immobilier de la Caisse. En effet, Daniel Fournier, premier vice-président, Immobilier, président du conseil et chef de la direction, Ivanhoé Cambridge, et président du conseil d'administration, Otéra Capital, a annoncé une nouvelle stratégie d'affaires qui a mené au regroupement de SITQ et Ivanhoé Cambridge.

La nouvelle société Ivanhoé Cambridge réunit les forces et expertises des deux anciennes filiales et présente une image de marque à la fois connue sur la scène immobilière nationale et internationale. La structure organisationnelle de l'entreprise est axée sur les métiers de base, soit l'exploitation et l'investissement, plutôt que sur les différentes catégories d'actifs. Toutefois, comme le secteur résidentiel comporte des enjeux spécifiques qui nécessitent une expertise particulière, une unité d'affaires résidentielle a été créée, laquelle travaille étroitement avec les équipes Investissement et Exploitation d'Ivanhoé Cambridge.

Ce regroupement vise à conjuguer les meilleures pratiques des deux anciennes filiales pour mieux faire face à la concurrence mondiale. Ivanhoé Cambridge pourra ainsi réagir plus rapidement et aura la capacité de participer à des transactions de plus grande envergure. Ce faisant, elle pourra générer des rendements intéressants, à long terme, pour les déposants de la Caisse.

### Nouvelle stratégie d'affaires et nomination au sein d'Otéra Capital

Otéra Capital demeure une entité distincte au sein du secteur immobilier de la Caisse. Son offre de services, exclusivement composée de financement immobilier sous forme de prêts, en fait une catégorie d'actif distincte. Cette société a procédé au cours des dix-huit derniers mois à un recentrage de ses activités en vendant ses actifs à l'étranger pour se positionner, dans le cadre de sa nouvelle stratégie d'affaires, comme un chef de file dans son industrie principalement au Canada.

Raymond McManus, vice-président du conseil d'administration et conseiller stratégique de l'organisation depuis le début 2011, a été nommé président et chef de la direction d'Otéra. Administrateur de sociétés d'expérience, M. McManus a entrepris sa carrière dans le domaine bancaire en 1980 et occupait le poste de président et chef de la direction de la Banque Laurentienne au moment de sa retraite. Il a également travaillé au sein de la Banque Royale et de la Banque Mercantile, et a fondé et dirigé Corporation financière Cafa.

L'union crée la force.

Ivanhoé Cambridge est l'une des 10 plus grandes sociétés immobilières au monde. Elle réunit les forces combinées de la Banque, des 14 000 collaborateurs et des 100 000 propriétés de plus de 20 milliards de dollars d'actifs dans 28 pays. Provenant pourtant dans le même centre financier, une vision différente a été mise en œuvre.

Simplifier l'avenir pour mieux l'investir.

**Ivanhoé Cambridge**  
Caisse de dépôt et placement du Québec

### Le Mouvement Desjardins coactionnaire principal dans Ivanhoé Cambridge

Au cours du troisième trimestre 2011, le Régime de rentes du Mouvement Desjardins a augmenté sa participation dans Ivanhoé Cambridge, devenant ainsi le coactionnaire principal aux côtés de la Caisse. Cette opération, qui survient quelque 25 ans après le premier investissement du Mouvement Desjardins dans le groupe immobilier, illustre sa confiance renouvelée envers Ivanhoé Cambridge, notamment en ce qui a trait à la qualité de ses actifs et de son équipe de gestion.

### Agrandissement et rénovation des Galeries d'Anjou

Ivanhoé Cambridge et Cadillac Fairview, copropriétaires des Galeries d'Anjou, investiront 86 M\$ pour l'agrandissement et la rénovation du centre commercial situé à la jonction des autoroutes 40 et 25, à Montréal. Le projet comprendra notamment la construction d'un magasin Simons de 100 000 pieds carrés sur deux étages et la rénovation en profondeur du magasin La Baie. Le détaillant américain Target, qui a récemment fait l'acquisition de l'enseigne Zellers, s'installera également dans la propriété. Finalement, des aires communes et une aire de restauration transformées compléteront le renouvellement des Galeries d'Anjou.

## Michael Sabia s'adresse aux entrepreneurs de la région de Québec

En octobre, Michael Sabia, président et chef de la direction de la Caisse, était à la Chambre de commerce et d'industrie de Québec. Il y a présenté la stratégie que la Caisse compte mettre en œuvre dans les années à venir, laquelle se décline selon trois piliers : le Québec, le monde, notre monde.

Il a d'abord rappelé qu'au Québec la Caisse est engagée de trois façons : en investissant dans les entreprises les plus prometteuses, en servant de pont entre le Québec et le monde, et en développant l'entrepreneuriat. Au chapitre mondial, il a indiqué que l'approche sera de plus long terme, avec une stratégie qui s'appuie sur les investissements privés et boursiers, ainsi qu'une exposition plus importante dans les marchés à forte croissance. Enfin, il a expliqué que le troisième pilier de la stratégie globale consiste à donner à la Caisse les moyens de ses ambitions. Il s'agit donc de renforcer l'expertise financière avec des gens qui ont de fortes compétences opérationnelles et qui comprennent les enjeux de production et de mise en marché.

## L'Association canadienne des gestionnaires de caisses de retraite reçoit la Caisse

Deux représentants de la Caisse étaient au nombre des conférenciers de la rencontre automnale de l'Association canadienne des gestionnaires de fonds de retraite (PIAC), tenue en septembre. Michael Sabia a ouvert la conférence en rappelant le travail accompli pour rebâtir les fondations de la Caisse en 2009 et 2010. Il a ensuite expliqué que, dans le contexte actuel, elle privilégie une combinaison de stratégies défensives et offensives, tout en misant sur la connaissance pour composer avec les changements structuraux de l'économie mondiale.

Bernard Morency, premier vice-président, Dépôts et initiatives stratégiques, a pour sa part fait le point sur la position de la Caisse à l'égard des marchés émergents. Il a expliqué les raisons pour lesquelles elle entend y investir, les risques qu'elle prendra en compte, les défis qui se poseront, ainsi que les leçons tirées du passé. Il a conclu en présentant les éléments clés de la stratégie des années à venir, soit la gestion de l'exposition totale aux pays émergents, l'importance des partenariats, le ciblage de certains pays et catégories d'actif, et le renforcement des ressources internes.

## L'agence de notation Standard & Poor's confirme les cotes de crédit de la Caisse compte tenu de sa situation financière extrêmement solide

Dans un rapport rendu public en octobre dernier, l'agence de notation Standard & Poor's a attribué les cotes de crédit AAA/Stable/A-1+ à court et à long termes à la Caisse.

Dans son argumentaire, l'agence souligne la situation financière extrêmement solide de la Caisse. Elle indique également que la perspective « stable » accordée à la Caisse reflète ses attentes à l'égard de la stabilité de la haute direction et la poursuite de ses initiatives, notamment pour gérer les risques et produire une performance financière stable.

## Maarika Paul parmi les « incontournables » du magazine *Premières en affaires*

Maarika Paul, qui s'est jointe à la Caisse en juillet dernier en tant que première vice-présidente et chef de la direction financière, fait partie des huit femmes incontournables de la finance, selon le numéro d'automne de *Premières en affaires*. Voici ce que le magazine a écrit sur elle :

« Experte en évaluation d'entreprises, cette meneuse passionnée possède plus de 25 ans d'expérience en gestion financière. Toujours prête au changement, sa carrière est une succession de belles réussites : après dix ans chez KPMG en vérification et évaluation d'entreprises, elle passe seize ans chez BCE où elle occupe des postes seniors en finance, communications et immobilier. Ce qui la passionne le plus dans son métier ? "Hier n'est jamais comme demain". Pour elle, "un bon leader doit inspirer et apporter de la passion dans son travail". Très impliquée dans la Fondation pour la recherche sur le diabète juvénile, elle est également membre du conseil d'administration de la Fondation de l'Hôpital de Montréal pour enfants. Avec une récente nomination à la Caisse de dépôt, gageons qu'elle aura plaisir à relever tous les nouveaux défis qui l'attendent. »

## La Caisse participe à la Mission Québec Chine 2011

La Caisse a participé à la récente mission commerciale québécoise en Chine, qui avait pour objectifs d'appuyer les démarches d'exportation des entreprises, d'aider au développement d'un réseau d'affaires en Chine et de permettre aux participants de rencontrer des clients et partenaires potentiels. Pour la Caisse, cette mission a été une belle occasion d'approfondir ses connaissances sur ce pays et d'y tisser des liens, tout en appuyant les entreprises québécoises dans leurs efforts pour s'implanter sur le marché chinois et y réussir.

Inscrivez-vous  
dès maintenant

Recevez directement dans votre boîte  
de courriel la version électronique  
du bulletin **POINT DE VUE**.

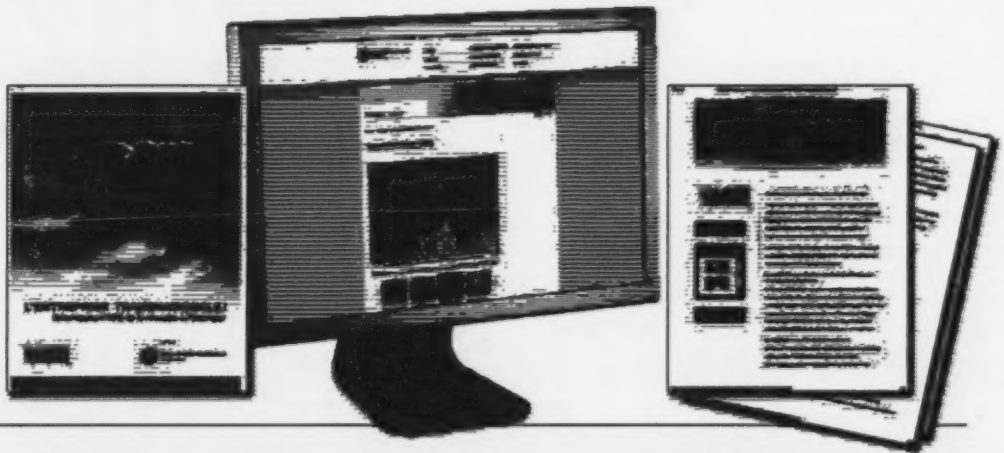
Pour vous inscrire, envoyez un courriel à:  
**pointdevue@lacaisses.com.**

## FAVORISEZ VOTRE CROISSANCE À L'INTERNATIONAL



**Vous n'avez pas pu participer aux colloques Dialogues de novembre ?**

Pour vous aider à relever les défis de la mondialisation, consultez :  
[www.lacaisses.com/quebec](http://www.lacaisses.com/quebec) ou écrivez-nous à [lacaissesauquebec@lacaisses.com](mailto:lacaissesauquebec@lacaisses.com).



Médias sociaux

Études

Capsules vidéo

Infolettres



Caisse de dépôt et placement  
du Québec

Bureau d'affaires • Centre CDP Capital  
1000, place Jean-Paul-Riopelle  
Montréal (Québec) H2Z 2B3  
Tél. 514 842-3281 • Téléc. : 514 842-4835

Bureau social • Édifice Prime  
65, rue Sainte-Anne, 14<sup>e</sup> étage  
Québec (Québec) G1R 3G5  
Tél. 418 684-2934 • Téléc. : 418 684-2935

[www.lacaisses.com](http://www.lacaisses.com)



Cette brochure a été  
imprimée sur un papier  
100 % postconsommation.